

社会福祉とNPO —NPOのマネジメント(3)—

大澤 史伸

聖隷クリストファー大学

Social Welfare and Non-Profit Organization —Management of Non-Profit Organization(3)—

Shinobu OSAWA

Seirei Christopher College

抄録

近江兄弟社グループ（本部：滋賀県近江八幡市）は、明治43（1910）年にアメリカ人であるW・M・ヴォーリズ氏（以下、ヴォーリズと略す。）によって誕生した。ヴォーリズは近江兄弟社のミッション（使命）である「信仰と事業の両立」を実現するため、商売で儲けた資金を社会奉仕に投入する。こうして、近江兄弟社グループは、現在までに、企業（家庭常備薬「メンソレタム」（現・「メンターム」）の販売、建築設計事務所）、教育活動（幼稚園から高校）、医療保健福祉活動（ヴォーリズ記念病院）、文化伝道奉仕活動等を擁する一大グループ事業団体となった。しかし、ヴォーリズの死後、その中心的な働きを担っていた株式会社近江兄弟社は事実上の倒産をすることになる（その後、近江兄弟社は、奇跡的な復活を果たす）。

近江兄弟社グループの事例は、創業者の精神をどのように継承していくのか、ミッション（使命）とマネジメント（運営管理）の評価の大切さと組織作りの重要性について私達に教えてくれる。

キーワード：近江兄弟社、W・M・ヴォーリズ、NPO、非営利団体、NPOのマネジメント

はじめに

本論文は著者が聖隷クリストファー大学社会福祉学部就任以来、今日に至るまで継続して研究を行っている「NPOのマネジメント」における事例研究の第3弾である。ちなみに、これまで行ってきた「NPOのマネジメント」に関する研究で本学大学紀要に掲載されたものは以下の2本である。

まず1本は、「社会福祉とNPO—NPOのマネジメント(1)—」(聖隷クリストファー大学社会福祉学部紀要No. 1、2002年)で、滋賀県の知的障害者施設である社会福祉法人「止揚学園(しょうがくえん)」の事例を取り上げた。そして、もう1本は、「社会福祉とNPO—NPOのマネジメント(2)—」(聖隷クリストファー大学社会福祉学部紀要No. 2、2003年)で、本学とも関係の深い静岡県浜松市に本部を置く社会福祉法人「聖隷(せいれい)福祉事業団」の事例を取り上げた。

なぜ、このようなテーマで様々な事例を取り上げているのかについては、本学紀要においても度々、説明をしているので重複を避けることにする。しかし、あえて一言、説明をするならば、様々な海外のNPOの事例研究ではなくて、我が国に既に存在している「社会福祉法人」というNPOの事例を研究することによって、今後、我が国にNPOが定着するために必要な情報が存在するのではないかと考えているからである。又、現在の社会福祉を取り巻く状況は「措置から契約へ」との言葉のように大きな転換期を迎えている中で、「社会福祉法人」が、広義から狭義のNPOの範疇に含まれるような時代を迎えてきている。そういう意味において「社会福祉法人」の事例研究というものとはNPOのマネジメントを考える上で有益であると考

えている。

今回の研究では、滋賀県の近江八幡市に本部を置く「近江兄弟社(おうみきょうだいしゃ)グループ」の事例を取り上げることにする。「近江兄弟社グループ」の事例を取り上げる理由は以下の通りである。

- (1) 近江兄弟社グループの中心をなしている株式会社「近江兄弟社」は、「メンソレータム(現在のメンターム)」(家庭常備薬)の販売でも分かるように製薬業を中心に、伝道、出版、教育、医療、福祉、建築設計と様々な分野で活動が続けている。収益事業とNPO活動のバランスをどのようにとっているのかを知る上で貴重な事例であると考えられること。
- (2) 創始者であるウィリアム・メレル・ヴォーリズ(以下、ヴォーリズと略す。)が亡くなり、約40年が経とうとしているが、その創始者の精神を今日どのように継承しているのかについて知ることができる。そのことにより、今後、多くのNPO団体が遭遇するであろう創始者亡き後の、ミッション(使命)とマネジメント(運営)の継承について考察することができること。

本研究ノートでは、文献資料を中心として近江兄弟社の創始者であるヴォーリズの人物像、近江兄弟社グループの実践活動、近江兄弟社グループの課題等についてできる限り明らかにしていくつもりである。

1. 近江兄弟社グループの創設者：ヴォーリズについて

JR西日本近江八幡駅北口駅観光案内所には、近江八幡市を知るためのパンフレットがい

くつか並べられている。いずれのパンフレットにもヴォーリズの紹介がされている。以下のものはその1つである。

ウィリアム・メレル・ヴォーリズ
ひとつやなぎ めれる
 (一柳米来留)

1880 (明治13) 年、米国生まれ。24歳で滋賀県立商業学校 (現・八幡商業高校) の英語教師として来幡しますが、多くの協力者とともに産業を興し、建築設計に才覚を発揮しながら伝道や教育、医療、出版と多彩な社会事業を展開し、全国に偉大な業績を残しました。後に日本女性と結婚、日本国籍を取得。「近江八幡は世界の中心」と83歳でその生涯を終えるまでこの地を離れることはありませんでした。近江八幡市名誉市民第1号。

(「のんびり近江八幡」、(社) 近江八幡観光物産協会発行)

以上が近江兄弟社グループの創始者であるヴォーリズの簡単なプロフィールである。しかし、これだけでは「なぜヴォーリズは、日本にきたのか?」「ヴォーリズは、なぜ近江兄弟社グループを創設するに至ったのか?」ということについては十分に知ることができない。したがって、もう少しヴォーリズの人物像について見ていきたいと思う。

ヴォーリズの人物像については、いくつかの著書、論文等がある。しかし、最も貴重な資料となるものは、ヴォーリズ自身が書いた『失敗者の自叙伝』(著者: 一柳米来留、発行所: 近江兄弟社 湖声社、昭和45年発行) である。この本の中でヴォーリズは、この本を書いた理由について次のように説明をしている。

「なぜにとか、どんなふうに、この地に住みつくことになったかといういきさつや、それから起こったいろいろの事がらを、書いておこうというのが、しいていえば、この本の出る動機

である。」

(本書、p. 8.)

このヴォーリズ自身の書いた「失敗者の自叙伝」を中心にヴォーリズが、なぜ日本に来るようになったのか?そして、どのようにして近江兄弟社グループを創設するに至ったのか等について考察をしていきたい。

1-1. ヴォーリズを来日させたある出来事

明治35 (1902) 年の初頭、彼がコロラド大学の学生の時にカナダ・オンタリオ州トロント市のマッセイ・ホールで開催された学生伝道隊運動 (Student Volunteer Movement といって将来外国伝道に挺身せんとする学生の運動) の大会に出席した。その時に中国に伝道している婦人宣教師 ハワード・テイラー 女史 (Mrs.F.Howard Taylor) の講演があった。彼女はその話しの中で中国では多くのキリスト信者が殉教の死を遂げたことを語った。その時にヴォーリズはある霊的な体験をする。

「その講師は、まるで私だけを対象に語りつづけるようで、キリストへの信仰を捨てることを拒み、神の国への忠誠を貫くために、虐殺された何百人かのクリスチャンたちの遺業を継承するために、ひたすら外国伝道に献身することを訴えているように感じた。ある瞬間、その講師の顔は、キリストの顔に変わり、キリストご自身が、壇上からその愛のまなざしをもって、私の心を刺しとおし、私に、「お前はどのようなつもりなのか」と尋ねていらっしゃるように感ぜられた。」

(本書、p. 70.)

それまでのヴォーリズは建築家を目指しており、その分野で成功を収めて外国伝道に多額のお金を寄附できるようになりたいとの夢を持っていた。しかし、その夢は一転し、海外伝道者

になることを決意する。ヴォーリズは、その旨をカードに書いて学生伝道隊本部へ郵送する。カードの余白には、外国伝道に派遣される場合には、今まで宣教師の行ったことのない、今後外国伝道団が手をつけそうもないような所へ行って、独立自給で働きたいと書かれていた。大学卒業後、YMCAで働くが、その半年後に英語の外人教師を求めている滋賀県立商業学校（現・八幡商業高等学校）への派遣が決まり、明治38（1905）年2月2日（木）午後3時半、24歳のヴォーリズは滋賀県八幡駅（現・近江八幡駅）に降り立った。

1-2. 近江兄弟社グループの設立のきっかけ

ヴォーリズは英語教師をする傍ら、自宅を利用し開催したバイブルクラスでは着任わずか1週間で45名、2週間後には112名もの参加者が集うことになる。しかし、このような状況は長く続かなかった。明治40（1907）年3月にヴォーリズは英語教師の職を解かれることになる。教師としての落ち度があった訳ではない。その時にヴォーリズは事の次第を明らかにするため、次のような証明書（英文）を校長に書かせた。ⁱ

証明書

ウィリアム・メレル・ヴォーリズ氏は1905年2月以来、滋賀県々立商業学校英語教師であり、その教授ぶりと生徒の訓育に関しては全く満足すべきものでありました。同氏が解職されたのは、その大部分が仏教徒である本県々民の意志、すなわちヴォーリズ氏が聖書を教え、生徒たちをキリスト教に感化することに対する反対意志によるものであります。

明治40年3月21日

校長 伊香賀矢六（自署）

関係各位

ヴォーリズは着任2年後の契約更新を滋賀県々立商業学校が拒否をすることにより、収入の道を閉ざされることになった。この時の心情をヴォーリズは、「私の頭上に鉄ついが下された」（本書、p. 231.）と表現している事からもそのショックの大きさを知ることができる。

しかし、このような思いもかけない解職という出来事は同時に「敗北の勝利」（本書、p. 233.）をも生むことにもなる。ヴォーリズはこのことについて以下のように記している。

「この物質的な援助が着く前の日に精神的な激励文が日本の2つの新聞紙に掲載された。1つは全国的な大阪の新聞であり、他は滋賀県の地方の日刊新聞であった。いずれも私の解職を報じ、手きびしい抗議の社説であった。これらは、私には慰めであったばかりではなく、無料で宣伝をしてもらってありがたかった。」

（本書、p. 233.）

そのような中、明治41（1908）年ヴォーリズに京都三条YMCA現場監督依頼の仕事が舞い込んでくる。これを機に建築設計管理事務所を開設し、建築家ヴォーリズとしての活躍の場が広がることになる。明治43（1913）年には、「ヴォーリズ合名会社」が近江八幡に設立される。この会社こそ、ヴォーリズが来日5年目、30歳にして、初めてつくった事業法人であり、近江兄弟社グループの母体となる。又、明治44（1911）年には、「理想郷の建設に向け商売で儲けた資金を社会奉仕に投入する」ということを理念に、現在の財団法人近江兄弟社の母体となる伝道団体「近江ミッション」を設立したⁱⁱ。このようにして、近江兄弟社グループはその礎を築くことになる。

近江兄弟社グループ設立までの経緯は、ヴォーリズの思いもかけない英語教師の解職という出来事に端を発しているといえる。しかし、も

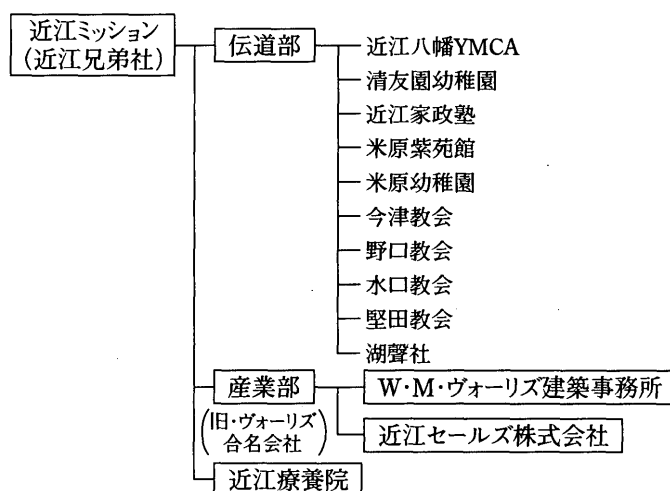
とも建築家志望だった彼にとってこの解職は「建築家ヴォーリス」を生むきっかけになり、そればかりか近江兄弟社グループ設立のスタートにもなったのである。これは、「英語教師」以外に「建築家」という手に職を持っていたからなせる業であるということができる。そして、何よりもヴォーリスの「私は、神からここに遣わされた信じ、神が動かし給うまでは、一生どこへも動かぬつもりでいた。」(本書、p. 115.)という強い信仰の勝利であったともいうことができる。

2. 近江兄弟社グループの概要

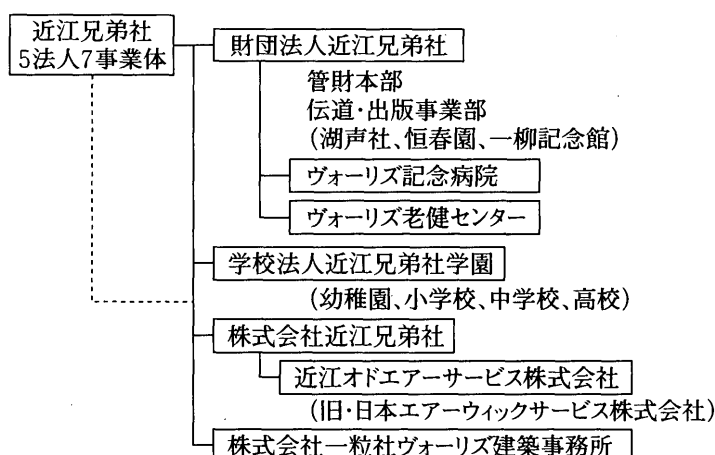
近江兄弟社グループの概要については、時代によって多少異なっている(表1)。しかし、大きく分けてその活動は、企業活動部門、教育活動部門、伝道活動部門、医療保健福祉活動部門に分けることができる。ここでは、それぞれの部門の代表的な活動について取り上げて説明をする。

(表1)近江兄弟社グループの組織図

《大正から昭和初期のグループ組織図》



《現在のグループ組織図》



(出典) 岩原侑、「青い目の近江商人メレル・ヴォーリス」、文芸社、p.4、1997年

〔企業活動部門〕

● 株式会社近江兄弟社

大正9(1920)年ヴォーリズはカンザス州への里帰りをきっかけに、メンソレータム(現・メンターム：家庭常備薬)の開発者であり会社創立者のA.A.ハイド氏との親交を結んだ。ハイド氏から日本での代理店の話を持ちかけられ輸入販売会社「近江セールズ」を総代理店に事業展開を行った。昭和19(1944)年には、メンソレータムの販売会社「近江セールズ」を「近江兄弟社」と改名する。輸入販売から大量生産による製造販売会社へと発展させた。世界の常備薬として有名になり、日中戦争の頃は兵士のため慰問袋の必需品とまでいわれ、一時期は200を超える類似品が出回るまでにもなった。近江兄弟社は社会事業の資金調達部門として、近江兄弟社の基盤づくりを推進した。

● 株式会社一粒社ヴォーリズ建築事務所

ヴォーリズが残した事業の中で、最も古い歴史を持っている。事務所のスタートは、来日3年目の明治41(1908)年、京都YMCA会館の設計者であるドイツ人技師デラランダの代理監督者として、委任を受けたことが始まりである。その後、海外技術の吸収に努め、着実に業績を重ねてきた。大正9(1920)年、メンソレータムの販売開始に伴い、ヴォーリズ合名会社を解散し、新たに近江セールズ株式会社と、ヴォーリズ建築事務所が設立され、本社を近江八幡市に設置。昭和13(1938)年には、ソウルに事務所を開設するなど、今日の基盤が築かれた。昭和18(1943)年までの間に教会、学校、ホテル、個人邸宅等1600もの作品を手がけた。

〔教育活動部門〕

● 学校法人近江兄弟社学園

大正8(1919)年にヴォーリズと結婚をした一柳満喜子(ひとつやなぎ まきこ)は、「ブ

レイグランド」と称する保育事業を開始する。大正11(1922)年に清友園幼稚園として滋賀県の認可を受ける。又、工場女子従業員の教養を高めるために、近江勤労女学校と向上学園を昭和8(1933)年に開校する。これらは、戦時中に文部省(現・文部科学省)認可の「近江兄弟社女学校」「近江兄弟社女子青年学校」となり、昭和23(1948)年に高等学校を開設する母胎となった。さらに、昭和22(1947)年には小・中学校も新設し、昭和26(1951)年これらを統合した「学校法人近江兄弟社学園」を設立して、今日に至っている。

〔伝道活動部門〕

● 財団法人近江兄弟社本部事務局

明治40(1907)年に近江ミッション(近江基督教伝道団。昭和9年より近江兄弟社)を設立する。その活動を英文で内外のキリスト教やYMCA関係者らに配布するため、英語版による伝道活動報告記「マスタートード」を発行し、明治45(1912)年には一般向けキリスト教家庭雑誌「湖畔の声」を発刊する。「湖畔の声」は戦時中の一時期を除いて、現在も発行されていて、これだけの長期間続く定期刊行物は非常に少ないといえる。又、伝道では当時まだ珍しかった自転車を使って行ったが、大正3(1914)年にはA.A.ハイド氏の寄贈によるガリラヤ丸という船を使って滋賀県内中をまわり、各地に教会を設ける等、ユニークな伝道を行った。現在でも、伝道、厚生、出版事業等を行なっている。

〔医療保健福祉活動部門〕

● 財団法人近江兄弟社ヴォーリズ記念病院

大正7(1918)年に結核療養所「近江療養院(サナトリウム)」として開設された。当時、多くの若い人が結核にかかり、開設初年は、日本の結核死亡率が、史上最高を示すほどであった。

そんな状況に、自らも病んだヴォーリズが、アメリカの友人達から寄附を募り、建てたのが始まりである。ヴォーリズは、この療養所のために6ヶ条からなる「療養処方」を定めた。それは、次のようなものであるⁱⁱⁱ。①新鮮なる空気を昼夜用いること、②充分なる睡眠、③滋養分に富みたる適量の食物、④清潔簡素なる生活、⑤主イエスに全身全霊を託したる信仰生活、⑥少量の服薬。やがて、この療養院は優秀な医師や看護師等スタッフをそろえるとともに、病棟を次々と建て増し、最新の医療設備も整えて現在に至っている。

以上が、近江兄弟社グループの大まかな概要である。ヴォーリズが近江兄弟社グループの運営を通して実現したかったことは何か？それは、「信仰と事業の両立の実践」を図っていたと考えられる。そのことは、近江兄弟社綱領からも理解することができる^{iv}。

近江兄弟社綱領

第1条 近江兄弟社は近江の国において教派に関係なく、基督の福音を宣伝実践する事をもって、目的とする。近江兄弟社教会は設立せず、指導と援助によって基督者の団体を育成し、経済的独立を促して、その団体が選択する教派に属しめることを目的とする。

第2条 近江兄弟社は日本人と外国人の完全なる協力を実現する為に協力する。

第3条 近江兄弟社は新教諸派によって伝道されない地方に福音を伝道し、新たな重複的伝道を避けるものとする。

第4条 近江兄弟社は国家の根底となる指導者の生まれる地方小都市農山村に福音を宣伝する。

第5条 近江兄弟社は福音宣伝者および指導者を養成する。

第6条 近江兄弟者は禁酒、禁煙、貞潔、思想の向上、冠婚葬祭・慣習の合理化実践、体育衛生・社会文化の向上進歩に努力し、青少年教育、社会風致の改善に従事する。

第7条 近江兄弟者は伝道の進展と社会の変化に即し、常に福音宣伝に関する方策を研究実行する。

ヴォーリズは、この綱領を大正5（1916）年に発表する。実際は、英文と邦文の2つからなっている。和文訳は現代では難解な部分や不適切訳語もあるので、ここでは最新の1980年代に改訂されたものを挙げた。この綱領に基づき、近江兄弟者グループは、その名の通り「人間みな平等、みな兄弟」の思想に基づき、家族ぐるみで運営されていた。そして、利益が上がっても私財を増やすことはせず、社会への奉仕活動（医療・福祉・教育・伝道等）のためにその財を用いていたのである。

3. 近江兄弟社グループの課題と将来の展望

近江兄弟社グループの創始者・ヴォーリズは、昭和32（1957）年、軽井沢で、クモ膜下出血で倒れ、3ヶ月後に近江八幡の自宅に運ばれた。その翌年、ヴォーリズは数々の功績をもって近江八幡市名誉市民第一号に推された。そして、近江八幡にもどってからは約7年の療養生活を送った後、昭和39（1964）年5月7日に、83年と6ヶ月の生涯を閉じることになった。創始者の死というものは、その後、近江兄弟社グループにどのような変化をもたらしたのか？そのことについて考えてみたい。

3-1. 株式会社近江兄弟社の倒産

株式会社近江兄弟社（以下、近江兄弟社と略す。）は、ヴォーリズが亡くなってから10年後

の昭和49(1974)年に負債35億で事実上の倒産をすることになる。翌日の12月24日(金曜日)のクリスマスイブには、新聞各紙がこの事実上の倒産を聞きつけ、経済欄のトップで報道した。以下はその一部である。

＜近江兄弟社が倒産／会社整理申し立て「メンソレータム」不振(以下関連記事の見出し)不況に負けた“温情経営”／信者社員ら冷たいイブ／聖書を片手にあわただしく＞(朝日新聞)
＜不況に特効薬なし！？メンソレが「参った」／創業五十四年で 負債三十五億 事実上の倒産 近江兄弟社＞(毎日新聞)

近江兄弟社の倒産理由については、その特異ともいえる組織形態を挙げることができる。近江兄弟社は、創業以来、以下のような組織でもって会社運営を行っていたのである。

- ①組織の最高意思決定機関となる役員会が近江兄弟社にはなく、常任委員がこれに当たっていた(法律上は、各事業にはそれぞれ代表権を持つ社長や理事長や、その他役員、理事を定めていたが、実際には常任委員がその経営に当たっていた)。
 - ②常任委員は2年ごとの選挙によって起用された。正社員が投票権を持っていて、これには、グループの各事業で働いている正社員の妻も含まれた。
 - ③組織には、部長や課長などの職階制度がいっさいなかった。
 - ④社員の給与制度も格差はなく、基本的には一律であった。差がつくのは扶養家族の多い少ないによってである。
 - ⑤子供の教育費用及び住宅費用については、全て近江兄弟社が持っていた。
 - ⑥食料等の生活必要物資は、近江兄弟社グループ内の売店で賄い、社員の家族は給料払いのツケで何でも買うことができた。
- 以上のような組織体制は、全てヴォーリズの

考案によるものであった。まさに「ユートピア」と言うか、「神の国」をこの地上に実現するためにヴォーリズの精神が貫かれているシステムであるということが出来る。しかし、これには重大な問題を抱えていたことも又、事実なのである。例えば、選挙による常任委員制度は、一歩間違えば、能力ではなくて、単なる人気取りの選挙になる恐れがある。又、職階制度がないということは、やる気や競争心をなくさせてしまうことも考えられる。そのことは、能力に応じた賃金格差がなく、あるのは扶養家族の多い少ないだけということになれば、なおさらその可能性は高いといえる。社会主義国の経済破綻を見るまでもなく、資本主義経済下における会社運営を考えた場合、近江兄弟社の組織体制というものは重大な問題点を含んでいることも否定できないのである。それでも創始者のヴォーリズが生きている時は、彼のカリスマ性と優れた商才によって組織上の欠陥が表出されることはあまりなかったといえる。しかし、彼の死後、さまざまところから組織上の問題が現れ始め、遂には事実上の倒産という憂き目に遭う事になったのである。

3-2. 新生・近江兄弟社誕生

昭和50(1975)年7月28日。近江兄弟社は、大津地裁に申請していた会社整理の申し立てを取り下げることになる。申請取り下げに際しては、以下のような再建案を提出している。

- ①新商品「近江兄弟社メンタームS」を厚生省(現・厚生労働省)に許可申請中。
- ②メンタームSは年間売上4億円を目標(メンソレータムの1/5)
- ③余剰生産設備については、クリームなどの化粧品、配置売薬軟膏等の下請けにあて活用する。
- ④約30名の希望退職者を募り、従業員を100名

前後に減らす。

- ⑤申請時点で約37億円あった負債は、現在17億円。全ての債務は資産売却などで昭和51年7月末迄に完済予定。

以上のような近江兄弟社の自主再建案について大津地裁検査役は、自主再建は可能という判断を示して、近江兄弟社は、会社整理の申し立てを取り下げることになった。その後、近江兄弟社は、全社員一丸となって企業再建のために働き、遂には、昭和55（1980）年3月決算で黒字転換となり、「奇跡的な復活」を果たすことになる。

近江兄弟社が倒産からの復活で学んだことは何か？それは「企業の価値は存続することにある」ということであった。さらに、経営理念を模索し、社員や取引先にも、分かりやすく理解してもらえる理念と方針を打ち出した。これは、聖書の「新しいブドウ酒は新しい皮袋に入れるべきである」（マタイによる福音書9章17節）という言葉からヒントを得て「第二創業の展開」と名付けている。この標語を掲げて、以下のような「新経営基本理念」というものを設定した^{vii}。

- ①「商売と信仰の両立」による社会奉仕を实践する。
- ②総員の経営参加により、顧客、株主（財団法人）、社員の共信共栄を目指す。
- ③働くことからバランスのとれた人格形成をはかり、「豊かさ」を探究する。

この根底に流れるのは、理想郷を描いた近江兄弟社グループの創始者であるヴォーリスのキリスト教精神であり、企業観であるとしている。昭和50（1975）年から近江兄弟社代表取締役をしている現・財団法人近江兄弟社理事長の岩原侑氏は、「第二創業の展開をめざして」と題して、次のようなことを記している^{viii}。

「近江兄弟社の事業は創業者ヴォーリス師の

理念を継承しつつ、新しい時代にマッチした事業活動を続けています。聖書にある「新しいブドウ酒は新しい皮袋に」の聖句を引用して、「第二創業の展開」を標語にかかげ、これからも創業の基本理念を堅持しつつ、方法・手段は時代に相応しく運営して行きたいと念願しています。「信仰と事業の両立」を実現させる事が社会に少しでも貢献できるものと信じて、私共は歩み続けます。感謝」

岩原氏の言葉からは、近江兄弟社グループの創始者であるヴォーリス氏の使命（ミッション）は大切にしつつ、組織運営（マネジメント）については、より時代に合った方法・手段でもって組織を運営していくという姿勢を見ることができる。このことは、あまりにも創始者ヴォーリスのカリスマ性に依存し、組織運営というものを時代に合わせて行かず事実上の倒産の憂き目にあった旧・近江兄弟社の反省の意味を含めての言葉とも取ることができる。

4. おわりに

今回の近江兄弟社グループの事例からは、その創始者であるヴォーリスの使命（ミッション）である「信仰と事業の両立」の姿を知ることができた。具体的には、それは近江兄弟社グループの収益事業部門である「建築」と「メンターム」の利益でもって、それ以外の非営利活動（以下、NPO活動と略す。）部門いわゆる、教育・医療・福祉・伝道等を積極的に勧めていることからそれは明らかである。又、その創始者の死というものをどのように乗り越えていくのがNPOを抱える組織にとって重要であることも近江兄弟社の事例は私達に教えてくれる。なぜなら、そのNPO団体の創始者の死というものは、その創始者が偉大であればあるほど、その後継者にとって、団体を維持・運営し

ていくためには困難が伴ってくるからである。近江兄弟社グループの場合は、それは、グループの中心的な働きを担っていた株式会社近江兄弟社の事実上の破産という事態を招いてしまったことから明らかである。又、偉大な創始者の死を乗り越えていくためには、組織作りが重要であるということも知ることができた。近江兄弟社の場合は、「創業の基本理念を堅持しつつ、方法・手段は時代に相応しく運営していくこと」であるといえる。近江兄弟社はそのようにして、事実上の倒産という危機を乗り越えることができたのである。もう少し具体的に見て見るならば、組織変革のポイントの1つは、「ミッション」及び「マネジメント」の見直しであるともいえる。NPO活動を考える上で、ミッション（使命）の確立は重要事項であるが、これには、「変えてはいけない場合」と「変えるべき場合」の2つを知らなくてはならないのである。そこでは、状況の見極めといったことが重要になる。例えば、「ミッション」を変更すべき場合というのは、機会や能力が拡大してきたので自らの事業領域を拡大すべき場合と、逆に機会や能力が縮小してきたので自らの事業領域を縮小すべき場合がある^{ix}。今回の、近江兄弟社グループの場合は、現代にあった「ミッション」と「マネジメント」の変更であり、そのことが近江兄弟社グループを「存続する組織」に作り上げたということができる。

今後、数を増してくるであろうNPO団体の存続というものは、「NPOのマネジメント」が重要課題であり、そのためには、その団体の「ミッション」や「マネジメント」というものを常に評価していくことが必要になってくる。又、「ミッション」と「マネジメント」のバランスというものをいかに図っていくかということも大切な課題となってくるであろう。

今回の近江兄弟社グループの事例について

は、主に文献調査でその概要を見たものである。ヴォーリズの死後、40年以上がたとうとしている近江兄弟社グループは、どのようにしてヴォーリズのミッション（使命）を継承していくのか。具体的には、「信仰と事業の両立」というものを図ろうとしているのか、又、近江兄弟社グループで働く社員がどの程度その辺について意識しているのか等、さらに一歩進んだ研究が必要である。できれば、現在の近江兄弟社グループで働く各団体の社員及び関係者等のインタビュー調査を行い、さらに文献研究についても行っていきたいと考えている。

注

- i 奥村直彦（1986）：近江に「神の国」を W・メレル・ヴォーリズ（一柳米来留）、pp. 29 - 30、近江兄弟社・湖声社、滋賀。
- ii 財団法人近江兄弟社（2003）：近江兄弟社とW・M・ヴォーリズー近江兄弟社グループの歩み一、p. 3、編集制作／財団法人近江兄弟社、滋賀。
- iii 財団法人近江兄弟社・株式会社クラブハリエ・有限会社たねや（1998）：写真集「日本人を越えたニホン人」ウィリアム・メレル・ヴォーリズ、p. 84、びわ湖放送株式会社、滋賀。
- iv 岩原侑（2002）：青い目の近江商人ヴォーリズ外伝、pp. 78 - 80、文芸社、東京。
- v 岩原侑（1997）：青い目の近江商人メレル・ヴォーリズ、
- vi 岩原侑（1986）：足で訪ねた一万件、pp. 107 - 108、日本HR協会、東京。
- vii 前掲書v) p. 134.
- viii 前掲書ii) p. 5.
- ix 島田恒（1999）：非営利組織のマネジメント、pp. 54 - 58、東洋経済新報社、東京。